

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ



Modalidad de titulación:

Examen de carácter complejo

Núcleo problémico: marketing y ventas

Autor:

Quiroz Valeriano David Alejandro

Tutor:

Abo. Mónica Franco Chávez

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio

Administración de Empresas

Manta - Ecuador

2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 2 de 23

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

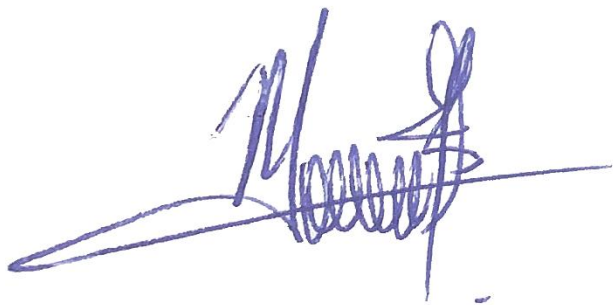
Haber dirigido y revisado el proceso de titulación de tipo Examen de Carácter Complexivo bajo la autoría del estudiante Quiroz Valeriano David Alejandro, legalmente matriculado en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2025-2026, cumpliendo el total de 288 horas, cuyo núcleo problémico **“marketing y ventas”**.

La presente resolución ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 26 de agosto del 2026.

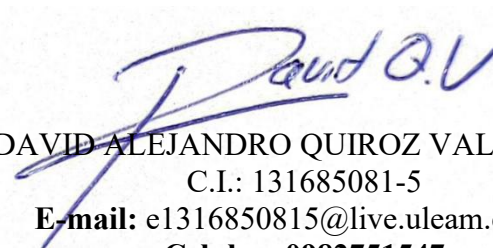
Lo certifico,



Abo. Mónica Franco Chávez
Docente Tutor(a)
Área: Carrera Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, QUIROZ VALERIANO DAVID ALEJANDRO, con cédula de identidad N°131685081-5, declaro que el presente trabajo de titulación: **Núcleo problémico: marketing y ventas** cumple con los requerimientos que la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de titulación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



DAVID ALEJANDRO QUIROZ VALERIANO
C.I.: 131685081-5
E-mail: e1316850815@live.ulead.edu.ec
Celular: 0982751547

CASO: EL MERCADO DEL CUIDADO PERSONAL

PRESENTACIÓN

El marketing en redes Sociales facilita la interacción de la marca con su público objetivo, a un nivel más personalizado y dinámico que con las técnicas de mercadeo tradicional, ya que te permite mejorar la imagen, posesionar la marca divulgando información más rápidamente, adicionalmente, puedes recolectar información estratégica sobre los clientes, entre otros beneficios.

En el presente caso se podrá visualizar que en la comunicación integrada de marketing (CIM) las redes sociales son una herramienta más de comunicación, la misma que deberá ser acompañada por otros canales de comunicación para ser más efectiva.

HISTORIA

El cuidado personal es un tema que ha cambiado considerablemente en los últimos años, si bien siempre se ha asociado principalmente a mujeres las cuales representan la mayoría de los consumidores de este mercado, en la actualidad son cada vez más los hombres que también gustan de productos, servicios y tratamientos para el cuidado de la piel o tratamientos corporales que los ayudan con su imagen y aspecto físico. A pesar del este cambio notable en mercado masculino, la categoría no se ha desarrollado del todo y hay mucho por explorar.

El mercado del cuidado personal ha tenido un crecimiento sostenido e importante en los últimos años en toda Latinoamérica y son varias las empresas que ven una gran oportunidad para darse a conocer y expandirse, especialmente a través de microempresas. De acuerdo con la revista Gestión, en Ecuador ciertas categorías de maquillaje están mostrando un consumo per cápita mayor que el jabón, champú, desodorantes y otros productos considerados más esenciales. Según proyecciones de expertos, los productos de maquillaje como brillo labial, delineadores de ojos y rímel tendrán un crecimiento más rápido que el de los productos para cuidado personal. A pesar de que los hombres en Ecuador muestran preocupación por su cuidado personal, los productos para este segmento aun representan un tamaño pequeño de mercado ya que la demanda se incrementa lentamente y aun se espera que despegue en los próximos años, en especial los productos para el cuidado del cabello.

El mercado de la estética representa alrededor del 1,6% del PIB del Ecuador y genera casi \$1000 millones al año y crece a un ritmo del 10% anual¹.

Victoria's Beauty Shop (VBS) justamente es una microempresa que desea incursionar en el mercado del cuidado personal para hombres y mujeres, pero han tenido problemas para crecer en un mercado competitivo. Quieren saber cuál es la estrategia de posicionamiento más adecuada para ellos tomando en cuenta que no tienen un capital importante como para hacer una campaña agresiva de introducción.

INICIOS

VBS es una empresa que surgió de la idea de dos hermanas graduadas en Negocios y cosmetólogas profesionales Sara y Daniela Moncayo. Desde muy jóvenes mostraban mucha pasión por la cosmetología y el maquillaje llegando a ser maquilladoras no profesionales y ofreciendo tratamientos caseros a sus amigas y conocidas. Esta misma pasión los llevo a complementar su carrera de Negocios con la carrera de Cosmetología

¹ Revista Gestión

Profesional y lograron graduarse en ambas ramas, con el objetivo de algún día tener su propio negocio. Sabían que el sólo hecho de abrir un negocio o local comercial no era garantía de que les iba a ir bien, por lo que mientras estudiaban se enfocaban en la búsqueda de posibles clientes con el objetivo de tener una cartera de clientes cautiva al iniciar su propia compañía. Así lo hicieron, mientras estudiaban cosmetología hacían sesiones gratuitas de maquillaje y tratamientos faciales para sus amigos cercanos, familiares y luego se expandieron hacia conocidos de amigos cercanos ofreciendo servicio a domicilio a personas interesadas en sus servicios. Luego de tener una cartera de clientes fiel a ellos se constituyó VBS, una empresa pequeña orientada a brindar un servicio de calidad en la comodidad de su hogar o en su propio local comercial que abrieron en el norte de la ciudad de Guayaquil. Dado que habían sentado muy bien las bases de lo que hoy era un negocio pequeño contaban con la fidelidad de un grupo pequeño de clientes a los cuales les brindaban diferentes servicios de cuidado personal como limpiezas faciales y sesiones de automaquillaje para principiantes.

¿CÓMO SEGUIR CRECIENDO?

Si bien les iba bastante bien en su pequeño entorno querían crecer y estaban pensando cual debería ser el siguiente paso dado que a pesar de que existía un potencial de mercado bastante atractivo, la competencia estaba ganando terreno, en especial porque había una guerra de precios y desinformación en el sector. Existían centros estéticos que publicitaban sus servicios a módicos precios supuestamente con productos de calidad, pero la realidad del porqué de los precios bajos es que los productos que usan para sus tratamientos de cutis o piel son de muy baja calidad y de origen dudoso o son productos no profesionales que en el largo plazo pueden ocasionar otros problemas en la piel del cliente.

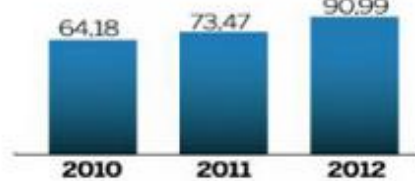
Sara y Daniela necesitan pronto una estrategia de posicionamiento de mercado que les ayude atraer mayor cantidad de clientes. Una estrategia que les ha resultado bastante bien son las redes sociales, en especial Facebook, una manera mucho más efectiva de ofrecer los servicios y que les ha permitido tener muchos interesados. La desventaja de la herramienta es que hasta el momento gran cantidad de personas han demostrado interés en los servicios, pero la tasa de compra es aún baja, es decir las redes sociales han generado mucho ruido, pero por alguna razón no se concreta la venta del servicio. A pesar de esto Sara y Daniela ven como algo positivo el interés de las personas ya que al menos están generando recordación de su marca. Se están enfrentando a un problema de crecimiento en un mercado que muestra potencial de expansión, en especial en la industria de cosméticos, la cual se ha desarrollado con más fuerza en el país en los últimos años. Según datos de Procosméticos, la industria generó ingresos de \$1.100 millones el año pasado².

De acuerdo con la Asociación Ecuatoriana de Productos Cosméticos, la cosmetología genera alrededor de 4500 empleos directos y 400,000 empleos indirectos a microempresarios, lo que se refleja en las importaciones recientes.

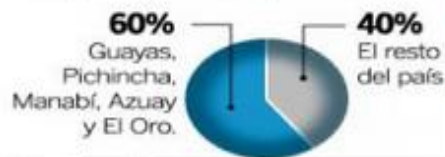
² Procosmeticos: <http://www.procosmeticos.ec/>

Importación

-en millones de dólares-



Principales provincias por consumo:

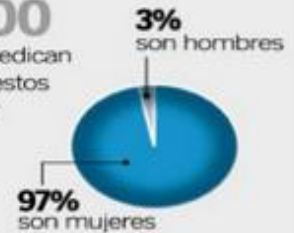


Fuente: Senae, Procosméticos.

Cadena de distribución:

400.000

personas se dedican a la venta de estos productos por catálogo.



- El 70% de las ventas se realizan a través de catálogos.
- El 30% es venta directa
- El 65% de los compradores son mujeres.
- El 35% de los compradores son hombres.

EL UNIVERSO

Fuente: Procosméticos - Senae /Manifiestos

Consignas para resolver

Considerando la información presentada en el caso, ayúdanos a resolver las siguientes preguntas:

- ✓ Si vemos que el mercado tiende al alza en la industria, ¿qué estrategias de crecimiento le recomendaría a Sara y a Daniela?
- ✓ ¿Por qué cree que las ventas por medio de redes sociales no se concretan y solo generan interés momentáneo?
- ✓ ¿Considera que no están tomando en cuenta algo?
- ✓ ¿Cuáles son los factores claves que se deben considerar para una estrategia efectiva orientada al consumidor?
- ✓ ¿A qué segmentos debe ir enfocada su estrategia?

Haga de cuenta que se trata de su propia empresa. Explique con argumentos sus comentarios.

RESOLUCIÓN DE CASO: EL MERCADO DEL CUIDADO PERSONAL

 Uleam UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ		UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 2026 (1)	
EXAMEN COMPLEXIVO			
Núcleo problémico:		Marketing y Ventas.	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA			
ACTORES			
Actor 1		Victoria's Beauty Shop (VBS) VBS es la microempresa alrededor de la cual se desarrolla la problemática. Se dedica al cuidado personal y ofrece servicios como limpiezas faciales y sesiones de automaquillaje. Su situación se caracteriza por: • Contar con una cartera inicial de clientes • Utilizar principalmente Facebook para promocionar sus servicios. • Generar interés entre clientes potenciales • Presentar una baja conversión de ese interés en ventas • Enfrentar una competencia creciente y una fuerte presión por precios • Disponer de recursos limitados para realizar campañas agresivas VBS constituye el objeto central del análisis, ya que busca mejorar su crecimiento, posicionamiento y conversión comercial.	
Actor 2		Sara y Daniela Moncayo Son las cofundadoras de VBS y cuentan con formación en negocios y cosmetología profesional. Antes de constituir la empresa desarrollaron una cartera de clientes mediante sesiones gratuitas, atención a familiares y conocidos y posteriormente servicios a domicilio. Actualmente: • Dirigen VBS • Toman las decisiones estratégicas • Prestan los servicios profesionales • Gestionan la relación con los clientes • Buscan alternativas para el crecimiento • Utilizan las redes sociales como herramienta comercial Son las tomadoras de decisiones, por lo que las estrategias deberán considerar sus capacidades profesionales y los recursos limitados de la empresa.	

Actor 3	Clientes actuales (Actor externo / mercado existente) Los clientes actuales son las personas que ya han utilizado los servicios de VBS y que forman parte de la cartera desarrollada por sus fundadoras desde antes de la creación formal de la empresa. Este grupo se caracteriza por mantener una relación previa con VBS, construida a partir de la prestación de servicios de cuidado personal. El caso señala que la empresa cuenta con la fidelidad de un grupo pequeño de clientes, lo que evidencia que existe una base de consumidores que conoce la empresa y sus servicios. Los clientes actuales representan el mercado que ya mantiene una relación con VBS y permiten observar que la empresa ha logrado generar aceptación y fidelidad en una parte de los consumidores, aun cuando su cartera todavía es pequeña.
Actor 4	Clientes potenciales (Actor externo / mercado potencial) Los clientes potenciales: son las personas que representan el mercado al que VBS puede llegar mediante sus servicios de cuidado personal. Dentro de este grupo se incluyen las personas que conocen la empresa, muestran interés por sus servicios o interactúan con sus contenidos en redes sociales, así como el mercado masculino, identificado en el caso como un segmento que presenta una participación creciente en el cuidado personal. Este grupo presenta una característica relevante: no todas las personas que manifiestan interés terminan adquiriendo el servicio. En el caso de VBS, las redes sociales han permitido establecer contacto con un número importante de personas interesadas, aunque una parte de ellas no llega a concretar la compra. Los clientes potenciales representan el mercado que VBS busca atender, pero también permiten evidenciar una diferencia entre la generación de interés y la adquisición efectiva de los servicios.
Actor 5	Competidores (Actor externo / fuerza competitiva) Los competidores están conformados por los centros estéticos y otros establecimientos que ofrecen servicios similares a los de VBS. El caso señala que la competencia ha ido ganando terreno y que existe una guerra de precios dentro del sector. También se presenta una situación de desinformación, debido a que algunos establecimientos promocionan servicios a precios reducidos utilizando, según la información del caso, productos de baja calidad, de origen dudoso o productos que no son profesionales. Los competidores representan el entorno competitivo inmediato de VBS y permiten comprender las condiciones bajo las cuales la empresa intenta desarrollarse. Su presencia influye en la comparación que realizan los consumidores entre diferentes establecimientos, especialmente respecto al precio y a la calidad percibida de los servicios.
Actor 6	Proveedores (Actor externo / apoyo operativo)

	Los proveedores son los actores encargados de proporcionar los productos e insumos necesarios para la prestación de los servicios de cuidado personal. Aunque el caso no identifica proveedores específicos, su participación se relaciona con los productos utilizados en los tratamientos y servicios ofrecidos por VBS. La calidad y procedencia de estos productos adquieren relevancia dentro del caso debido a la diferencia señalada entre VBS y determinados competidores respecto al tipo de productos utilizados. Los proveedores representan un actor de apoyo para la prestación de los servicios, ya que los productos e insumos forman parte de las condiciones necesarias para desarrollar las actividades de VBS y mantener las características de calidad que la empresa busca ofrecer.
Contexto del problema	
El mercado ecuatoriano de cosméticos y cuidado personal presenta una tendencia favorable para empresas del sector. Según Procosméticos, la industria alcanzó aproximadamente USD 1.575 millones en ventas en 2025 y proyecta USD 1.656 millones para 2026, lo que evidencia un mercado en expansión. En este escenario participa Victoria's Beauty Shop (VBS), una microempresa que ya cuenta con una cartera de clientes y experiencia en servicios de cuidado personal. Sin embargo, enfrenta una competencia creciente, caracterizada en el caso por una fuerte presión sobre los precios y por diferencias en la calidad de los productos utilizados. Esto dificulta que los consumidores distingan claramente entre las distintas propuestas disponibles. A esta situación se suma el uso de redes sociales como principal medio de comunicación. VBS ha conseguido generar interés y consultas mediante Facebook, pero presenta una baja conversión de ese interés en ventas. Este comportamiento resulta relevante porque Mendoza-Moreira y Moliner-Velázquez (2022), en su estudio sobre consumidores ecuatorianos de cosméticos, señalan la importancia de la credibilidad del boca a boca electrónico (eWOM) en el proceso que conduce hacia la intención de compra. Por tanto, la interacción en redes sociales no necesariamente representa una decisión de compra. Asimismo, Muilema-Chicaiza y Jordán-Vaca (2021), al estudiar el sector estético ecuatoriano, evidencian la importancia de gestionar estratégicamente la presencia y reputación online de las empresas. Este antecedente guarda relación con VBS, que posee presencia digital pero todavía presenta dificultades para transformar dicha interacción en resultados comerciales. En consecuencia, el problema se desarrolla en un mercado atractivo y creciente, pero altamente competitivo, donde VBS cuenta con presencia, clientes e interés generado en redes sociales, aunque todavía presenta dificultades para consolidar su crecimiento y convertir el interés del mercado en ventas.	
2. SITUACIÓN DETECTADA	
Problema situado:	Victoria's Beauty Shop enfrenta dificultades para consolidar su crecimiento y posicionamiento dentro de un mercado de cuidado personal con potencial de expansión. Aunque cuenta con una cartera de clientes y

	utiliza las redes sociales para ampliar su alcance, la empresa presenta una baja conversión del interés generado en ventas efectivas. Esta situación se desarrolla en un entorno de competencia creciente, presión por precios y desinformación respecto a la calidad de los servicios y productos, lo que dificulta que VBS pueda diferenciar claramente su propuesta frente a otras alternativas del mercado. En consecuencia, el problema central se relaciona con la dificultad de VBS para crecer y posicionarse de manera sostenible, aprovechando las oportunidades del mercado y transformando el interés de los consumidores en resultados comerciales.
Causas del problema:	1. VBS se desarrolla en un mercado con una competencia creciente y una fuerte presión por precios. La competencia constituye un factor relevante para las PYMES, ya que el marketing mix permite gestionar variables como producto, precio, plaza y promoción para mantener competitividad y atraer consumidores (Figuerola-Soledispa et al., 2020).
	2. Existe desinformación respecto a la calidad y procedencia de los productos utilizados en los tratamientos. El caso evidencia que algunos competidores utilizan productos de menor calidad para ofrecer precios reducidos. Desde el enfoque de marketing, la gestión de las variables de producto y precio influye en la percepción de la oferta y en su posicionamiento (Yépez-Galarza et al., 2021).
	3. VBS genera interés mediante Facebook, pero una parte importante de los usuarios no concreta la compra. Mendoza-Moreira y Moliner-Velázquez (2022), en consumidores ecuatorianos de cosméticos, evidencian la importancia de la credibilidad del boca a boca electrónico en el proceso relacionado con la intención de compra.
	4. La presencia digital de VBS no se encuentra acompañada, según lo descrito en el caso, de un proceso estructurado para gestionar y monitorear el comportamiento de los usuarios interesados. Esta situación es consistente con lo señalado por Muilema-Chicaiza y Jordán-Vaca (2021), quienes identificaron un uso principalmente empírico del marketing digital en empresas del sector estético ecuatoriano.
	5. VBS cuenta con una cartera de clientes fiel, pero esta todavía es pequeña frente al potencial del mercado. El desarrollo de relaciones con los consumidores constituye un componente importante del marketing y la fidelización, especialmente para empresas que buscan consolidar su presencia en el mercado (Figuerola-Soledispa et al., 2020).
	6. VBS dispone de recursos económicos limitados para realizar una campaña agresiva de introducción y posicionamiento. En el contexto de las MIPYMES ecuatorianas, Yépez-Galarza et al. (2021) relacionan las dificultades de posicionamiento con factores

	como las limitaciones empresariales y financieras, además de los cambios del entorno.
Consecuencias del problema:	1. Se dificulta el posicionamiento de VBS , debido a que los consumidores disponen de diferentes alternativas y pueden establecer comparaciones principalmente a partir del precio y de los atributos percibidos de cada servicio.
	2. Se dificulta la diferenciación de VBS , porque el consumidor puede no identificar fácilmente las diferencias entre una propuesta profesional y otra de menor calidad, especialmente cuando ambas son presentadas como alternativas para satisfacer una misma necesidad.
	3. Se presenta una baja conversión del interés en ventas , debido a que la interacción con el contenido digital no implica necesariamente que el consumidor haya desarrollado suficiente confianza o intención para adquirir el servicio.
	4. Se limita el aprovechamiento comercial de las redes sociales , porque VBS consigue generar visibilidad, consultas e interacción, pero una parte de los usuarios permanece en estas etapas sin avanzar hacia una relación comercial efectiva.
	5. El crecimiento de VBS permanece limitado , porque aunque existe una base de clientes que conoce y confía en la empresa, esta todavía no representa una cantidad suficiente para aprovechar plenamente las oportunidades del mercado descritas en el caso.
	6. Se reduce la capacidad de VBS para alcanzar rápidamente una mayor cobertura de mercado , especialmente frente a competidores con mayores posibilidades de inversión en comunicación y promoción. Esta condición limita el alcance que la empresa puede obtener mediante acciones tradicionales de gran escala.
3. MARCO REFERENCIAL y/o TEÓRICO	
El marketing estratégico parte del análisis del mercado, los consumidores y la competencia para orientar las decisiones de la empresa. Kotler y Keller (2016) plantean que la gestión de marketing debe centrarse en comprender las necesidades del mercado y generar valor para los consumidores, mientras que Mijiiins et al. (2007) destacan la importancia del análisis estratégico para tomar decisiones coherentes con el entorno competitivo. Este enfoque resulta pertinente para VBS porque la empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, pero con una competencia cada vez mayor, por lo que su problema no puede analizarse únicamente desde la promoción. Es necesario considerar conjuntamente las características del mercado, las necesidades de los consumidores, las condiciones competitivas y las capacidades de la propia empresa. De esta manera, el marketing estratégico constituye la base para determinar posteriormente cómo VBS puede aprovechar las oportunidades existentes sin desconocer sus limitaciones como microempresa.	

La **Segmentación** consiste en la identificación de grupos de consumidores con necesidades y características diferentes constituye un componente fundamental de la gestión de marketing. Kotler y Keller (2016) plantean la importancia de segmentar el mercado y seleccionar aquellos grupos a los que la empresa puede atender de manera adecuada.

Este concepto adquiere especial importancia en VBS porque el caso muestra un mercado compuesto principalmente por mujeres, pero también evidencia un crecimiento del interés masculino por el cuidado personal. Por tanto, no resulta suficiente considerar al mercado como un conjunto homogéneo. La identificación de características, necesidades y comportamientos diferenciados permitirá posteriormente determinar hacia qué consumidores debe concentrarse la empresa y cómo adaptar su propuesta.

El **posicionamiento** se refiere al lugar que ocupa una marca o una oferta en la percepción del consumidor frente a las alternativas disponibles. Córdova Navarro (2019) relaciona las acciones de marketing con el posicionamiento, mientras que Figueroa-Soledispa et al. (2020) y Yépez-Galarza et al. (2021) destacan la importancia del marketing mix para el posicionamiento de las PYMES y MIPYMES.

Este concepto permite interpretar uno de los principales problemas de VBS: la empresa compete en un entorno donde el precio constituye un elemento importante de comparación, mientras que el caso señala diferencias en la calidad de los productos utilizados por los establecimientos. Por ello, el posicionamiento de VBS no debe entenderse simplemente como lograr que más personas conozcan la marca, sino como conseguir que los consumidores identifiquen y valoren una diferencia relevante de su propuesta frente a otras alternativas.

El **marketing mix** permite trasladar el posicionamiento deseado a decisiones concretas relacionadas con la oferta, el precio, los canales y la comunicación. Figueroa-Soledispa et al. (2020) identifican su incidencia en el posicionamiento comercial de las PYMES, mientras que Gutiérrez Gutiérrez (2025) señala la utilidad de sus diferentes enfoques para la comercialización de productos y servicios.

En VBS, este enfoque permite analizar de manera integrada qué servicios ofrece, cómo establece sus precios, cómo llega al consumidor y cómo comunica su propuesta. Esto es particularmente importante porque el problema identificado involucra simultáneamente la presión competitiva, la percepción de calidad y las dificultades de comunicación y conversión. Por ello, una intervención basada únicamente en publicidad resultaría insuficiente si los demás elementos de la propuesta no son coherentes con el posicionamiento que la empresa pretende construir.

En **Marketing digital** Las redes sociales constituyen un canal que permite a las PYMES establecer comunicación directa con sus consumidores y ampliar su presencia en el mercado. López et al. (2018) analizan el uso de estrategias de marketing digital mediante redes sociales en las PYMES ecuatorianas, mientras que Mera-Plaza et al. (2022) relacionan el marketing digital con el posicionamiento de PYMES y emprendimientos.

Sin embargo, el caso de VBS demuestra que alcance e interacción no equivalen necesariamente a resultados comerciales. La empresa consigue generar interés en Facebook, pero presenta una baja concreción de ventas. Mendoza-Moreira y Moliner-Velázquez (2022), en su estudio sobre consumidores ecuatorianos de cosméticos, encuentran que la credibilidad del boca a boca electrónico (eWOM) tiene relación con la intención de compra. Esto permite interpretar que, entre el contenido publicado por VBS y la decisión de adquirir un servicio, interviene la confianza que el consumidor desarrolla hacia la información y hacia la empresa.

De manera complementaria, Muilema-Chicaiza y Jordán-Vaca (2021) destacan la importancia de gestionar la reputación online en empresas del sector estético ecuatoriano. Por ello, en VBS la presencia digital debe analizarse no solamente desde la cantidad de personas alcanzadas, sino también desde la percepción, credibilidad y confianza que la empresa logra construir en sus canales digitales.

El **comportamiento del consumidor** permite comprender el proceso mediante el cual una persona identifica una necesidad, busca información, evalúa alternativas y decide realizar o no una compra. Este enfoque es fundamental para VBS porque el caso presenta una diferencia clara entre interés manifestado y compra efectiva.

La situación permite entender que un usuario que observa una publicación, solicita información o manifiesta interés todavía puede encontrarse en una etapa previa a la decisión. La investigación de Mendoza-Moreira y Moliner-Velázquez (2022) resulta especialmente pertinente porque analiza precisamente el comportamiento de consumidores ecuatorianos de cosméticos en redes sociales y la influencia de la credibilidad del eWOM sobre la intención de compra.

Por tanto, el problema de VBS debe analizarse desde el recorrido del consumidor, y no únicamente desde la cantidad de interacciones obtenidas en Facebook. Esta perspectiva será fundamental para determinar posteriormente qué factores están dificultando el paso desde el interés hasta la adquisición del servicio

La **Gestión de ventas** comprende las actividades destinadas a transformar las oportunidades comerciales en resultados para la empresa. Acosta et al. (2018) destacan la importancia de la gestión de ventas dentro de la administración comercial, mientras que Grupo Convierte Más (2021) aborda los procesos comerciales en el contexto digital.

A su vez, el **marketing relacional** busca desarrollar relaciones sostenibles con los consumidores. Miranda Barragán (2022) analiza específicamente la utilización de las redes sociales como herramienta para la fidelización de clientes.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para VBS porque la empresa ya posee una cartera de clientes fieles, construida incluso antes de su constitución formal. Por ello, el valor de la relación con los clientes no se limita a la compra actual, sino que representa un componente de la relación entre la empresa y su mercado. La situación de VBS debe contemplar, entonces, tanto la incorporación de nuevos consumidores como la relación que mantiene con quienes ya conocen y utilizan sus servicios.

Integración teórica

Los conceptos analizados permiten construir una lectura integral del problema. El marketing estratégico permite comprender el entorno y las condiciones competitivas; la segmentación permite identificar los consumidores relevantes; el posicionamiento permite determinar cómo debe ser percibida la empresa; el marketing mix permite articular los elementos de la oferta; el marketing digital y la reputación online permiten analizar el desempeño de las redes sociales; el comportamiento del consumidor permite explicar la diferencia entre interés y compra; y la gestión de ventas y el marketing relacional permiten abordar la conversión y las relaciones con los clientes.

En consecuencia, la literatura proporciona el sustento para abordar el problema de VBS desde una perspectiva integral y no únicamente promocional. La intervención posterior deberá surgir de la relación entre estos conceptos y las causas identificadas en el caso, de modo que cada decisión responda a una necesidad concreta de la empresa.

4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	
General	Diseñar un plan de intervención estratégica de marketing para Victoria's Beauty Shop (VBS), mediante el análisis del mercado y consumidor, el establecimiento de lineamientos estratégicos y la propuesta de acciones de marketing, con el propósito de fortalecer su posicionamiento y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.
Específicos	1. Analizar el mercado del cuidado personal, el entorno competitivo, el comportamiento de los consumidores y la situación actual de VBS, con el propósito de identificar los factores que limitan su posicionamiento, crecimiento y conversión comercial.
	2. Establecer los lineamientos estratégicos de marketing para VBS, considerando su propuesta de valor, los segmentos de consumidores, su posición frente a la competencia y sus recursos disponibles, con el propósito de orientar una propuesta diferenciada y coherente con las características del mercado.
	3. Proponer acciones de marketing estratégico, mix, digital, ventas y relación con los clientes, con el propósito de fortalecer el posicionamiento de VBS, incrementar la conversión del interés generado en redes sociales y favorecer el crecimiento sostenible de la empresa.
5. METODOLOGÍA	
La metodología del presente examen complejo se orienta al análisis de casos reales o simulados en el ámbito del marketing y ventas. Su propósito es comprender, describir e interpretar la situación problemática planteada, identificando causas, efectos y posibles alternativas de mejora desde una perspectiva teórica y práctica. 5.1 Enfoque metodológico El examen se desarrollará bajo un enfoque cualitativo-descriptivo, puesto que pretende analizar un caso particular dentro de un contexto organizacional determinado, comprendiendo sus dinámicas internas, estrategias de mercado y el comportamiento de los consumidores. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cualitativo permite interpretar los fenómenos dentro de su ambiente natural, considerando la percepción y la experiencia de los actores implicados. En este sentido, el análisis del caso busca entender el significado y la coherencia de las decisiones de marketing descritas, a partir de fundamentos teóricos.	
Métodos:	Para el desarrollo del análisis se aplicarán los siguientes métodos científicos: Método analítico-sintético: permite descomponer el caso en sus componentes esenciales (actores, decisiones, contexto, estrategias) para luego integrar la información en conclusiones coherentes basadas en los fundamentos teóricos (Alamilla Jiménez, 2015; CIMEC, 2021). Método inductivo-deductivo: parte de la observación de hechos particulares descritos en el caso (como las decisiones empresariales o acciones de marketing) para luego contrastarlos con teorías generales, generando razonamientos lógicos que sustentan las conclusiones del análisis

Técnicas:	Las principales técnicas que se aplicarán en el desarrollo del análisis de caso son: Revisión bibliográfica y documental: recopilación de información proveniente de libros, artículos científicos, informes empresariales y fuentes digitales confiables que aporten fundamentos teóricos al análisis del caso (Cely Calixto et al., 2023). Análisis de contenido: examen de la información obtenida con el fin de identificar patrones, causas y efectos relacionados con la problemática de marketing. Observación indirecta: interpretación de las acciones, estrategias y decisiones descritas en el caso mediante la lectura y análisis crítico, evaluando su coherencia con los principios teóricos del marketing estratégico y de comportamiento del consumidor (Kotler & Keller, 2016).
Instrumentos:	El instrumento metodológico corresponde a una <i>Guía estructurada de análisis de caso</i>, que contiene la contextualización del problema, el diagnóstico, el marco referencial, los objetivos, la metodología, el plan de intervención, las conclusiones y las recomendaciones

6. PLAN DE INTERVENCIÓN / ACCIÓN / ESTRATÉGICO

Objetivo específico	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
1. Analizar el mercado del cuidado personal, el entorno competitivo, el comportamiento de los consumidores y la situación actual de VBS, con el propósito de identificar los factores que limitan su posicionamiento, crecimiento y conversión comercial.	Diagnóstico integral de marketing y posicionamiento.	1. Aplicar encuestas de satisfacción y percepción a los clientes actuales. 2. Aplicar encuestas digitales a usuarios que hayan interactuado con VBS en redes sociales. 3. Clasificar las consultas recibidas en Facebook según servicio de interés y resultado de la interacción. 4. Analizar cinco competidores directos considerando servicios, precios, promociones y presencia digital. 5. Revisar las publicaciones de VBS para identificar contenidos con mayor alcance e interacción. 6. Elaborar una matriz FODA con los resultados obtenidos.	Humanos: Sara Moncayo, Daniela Moncayo y consultor externo. Documentales: base de clientes, registros de ventas, consultas de Facebook y publicaciones anteriores. Tecnológicos: computadora, internet, Facebook, Google Forms y hojas de cálculo. Económicos: presupuesto para levantamiento y procesamiento de información.	Tiempo: 4 semanas.	Consultor externo: diseño del diagnóstico, instrumentos y análisis de información. Sara y Daniela: entrega de información, aplicación de encuestas y validación de resultados.

2. Establecer los lineamientos estratégicos de marketing para VBS, considerando su propuesta de valor, los segmentos de consumidores, su posición frente a la competencia y sus recursos disponibles, con el propósito de orientar una propuesta diferenciada y coherente con las características del mercado.	Diseño del posicionamiento y propuesta de valor.	1. Definir los segmentos prioritarios a partir de los resultados del diagnóstico. 2. Elaborar perfiles de los segmentos seleccionados según sus necesidades y motivaciones. 3. Identificar los atributos que los consumidores valoran en los servicios de cuidado personal. 4. Comparar los atributos de VBS con los ofrecidos por los principales competidores. 5. Definir la propuesta de valor de VBS. 6. Establecer el posicionamiento deseado para la empresa. 7. Definir los principales mensajes y atributos que deberán comunicarse al mercado.	Humanos: Sara Moncayo, Daniela Moncayo y consultor externo. Documentales: resultados de encuestas, análisis competitivo y registros de clientes. Tecnológicos: computadora, internet y hojas de cálculo. Económicos: presupuesto para reuniones y elaboración de materiales estratégicos.	3 semanas	Consultor externo: formulación de los lineamientos estratégicos y propuesta de valor. Sara y Daniela: validación de los lineamientos según su experiencia profesional y capacidad operativa.
---	---	---	---	------------------	--

3. Proponer acciones de marketing estratégico, mix, digital, ventas y relación con los clientes, con el propósito de fortalecer el posicionamiento de VBS, incrementar la conversión del interés generado en redes sociales y favorecer el crecimiento sostenible de la empresa.	Implementación de marketing digital, gestión comercial y fidelización.	1. Elaborar un calendario mensual de contenidos para Facebook e Instagram. 2. Crear publicaciones orientadas a educación, demostración de resultados, servicios, testimonios y generación de confianza. 3. Incorporar llamados a la acción para solicitar información, reservar citas o consultar disponibilidad. 4. Implementar un registro de prospectos con datos de contacto, servicio de interés y estado de la venta. 5. Establecer un protocolo de seguimiento para las personas que soliciten información y no concreten una reserva. 6. Organizar WhatsApp Business mediante catálogo de servicios, respuestas rápidas y horarios de atención. 7. Incorporar testimonios de clientes con su autorización. 8. Diseñar paquetes de servicios complementarios. 9. Implementar un mecanismo de recomendación para clientes actuales. 10. Ejecutar una campaña digital piloto dirigida a los segmentos seleccionados. 11. Medir consultas, reservas, conversiones, clientes nuevos y clientes recurrentes.	Humanos: Sara Moncayo, Daniela Moncayo y consultor externo. Comerciales: catálogo de servicios, testimonios, base de clientes y registro de prospectos. Tecnológicos: teléfonos celulares, computadora, internet, Facebook, Instagram, WhatsApp Business y herramientas de diseño. Económicos: presupuesto para publicidad digital, producción de contenidos e incentivos de recomendación. Informativos: resultados del diagnóstico, segmentos definidos y lineamientos de posicionamiento.	9 semanas	Sara y Daniela: ejecución diaria de contenidos, atención de consultas, seguimiento comercial y prestación de servicios. Consultor externo: diseño de la campaña, acompañamiento, revisión de indicadores y ajustes de las acciones.
--	--	--	---	-----------	---

Cronograma general		
Fase	Actividad	Tiempo

1. Diagnóstico	Análisis del mercado, consumidores, competencia y situación de VBS	Semanas 1–4
2. Definición estratégica	Segmentación, propuesta de valor y posicionamiento	Semanas 5–7
3. Preparación	Organización de herramientas comerciales y contenidos	Semanas 8–9
4. Implementación	Marketing digital, seguimiento, conversión y fidelización	Semanas 10–15
5. Evaluación	Medición de resultados y ajustes	Semana 16

7. CONCLUSIONES

- El análisis del caso permite concluir que Victoria's Beauty Shop se encuentra en un mercado con condiciones favorables para el crecimiento, pero caracterizado por una competencia creciente y una fuerte comparación de precios. La empresa cuenta con una ventaja importante al disponer de experiencia profesional, una cartera de clientes y una relación previa de confianza con parte de su mercado; sin embargo, estos elementos todavía no se han consolidado en un posicionamiento suficientemente diferenciado.
- Se concluye también que el principal problema de VBS no corresponde únicamente a la falta de presencia o comunicación en redes sociales. La empresa ha conseguido generar interés mediante Facebook, pero existe una brecha entre la interacción del usuario y la concreción de la compra. Esto evidencia la necesidad de comprender el comportamiento del consumidor y las diferentes etapas que atraviesa antes de contratar un servicio. La credibilidad, la confianza y la información disponible para el consumidor adquieren especial relevancia en este proceso, aspecto respaldado por Mendoza-Moreira y Moliner-Velázquez (2022).
- Asimismo, el análisis evidencia que VBS necesita gestionar su marketing de manera integral. El posicionamiento no depende exclusivamente de la promoción, sino de la coherencia entre la propuesta de valor, los servicios, los precios, la comunicación, la atención comercial y la relación posterior con los clientes. Por ello, el plan de intervención articula marketing estratégico, marketing mix, marketing digital, gestión comercial y marketing relacional.
- Finalmente, se concluye que las características de VBS como microempresa hacen necesario plantear una intervención gradual y económicamente viable. La propuesta desarrollada prioriza el aprovechamiento de los recursos existentes, especialmente la experiencia de Sara y Daniela, la cartera de clientes y los canales digitales, buscando fortalecer el posicionamiento y mejorar la conversión sin requerir una campaña de introducción de gran magnitud.

8. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que VBS implemente el plan de intervención de manera progresiva, comenzando por el diagnóstico de sus clientes, prospectos, competencia y canales digitales. Esto permitirá que las decisiones posteriores se fundamenten en información real de la empresa y no únicamente en percepciones de las propietarias.
- Se recomienda fortalecer el posicionamiento de VBS alrededor de atributos que puedan ser demostrados y valorados por el consumidor, especialmente la profesionalización del servicio, la calidad de los productos utilizados, la confianza y la experiencia de atención. De esta manera, la empresa podrá diferenciarse de competidores que concentran su comunicación principalmente en precios bajos.
- También se recomienda transformar las redes sociales de un medio centrado principalmente en generar interacción en un canal integrado al proceso comercial. Para ello, VBS debe utilizar llamados a la acción, seguimiento de consultas, WhatsApp

Business, registro de prospectos y medición de conversiones, permitiendo identificar qué acciones digitales realmente generan reservas y ventas.

- Finalmente, se recomienda mantener una relación permanente con los clientes actuales mediante seguimiento, solicitud de testimonios, recompra y mecanismos de recomendación. La cartera de clientes que VBS ya posee representa un recurso estratégico para generar nuevas oportunidades comerciales y fortalecer la reputación de la empresa. La implementación deberá acompañarse de indicadores sencillos y periódicos que permitan evaluar los resultados y realizar ajustes conforme a la respuesta del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Alamilla Jiménez, S. T. (2015). Fundamentos de investigación: 2.3 Tipos de métodos (inductivo, deductivo, analítico, sintético, comparativo, dialéctico, entre otros) [Material académico]. <https://shounyalamilla.blogspot.com/p/23-tipos-de-metodos-inductivo-deductivo.html>
- Cely Calixto, N. J., Palacios Alvarado, W., & Caicedo Rolón, Á. J. (2023). Conceptos y enfoques de metodología de la investigación (1.ª ed.). Universidad Francisco de Paula Santander, Editorial Creser S.A.S. <https://repositorio.ufps.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f7338b9-3422-4473-b4f6-509e7e4745bc/content>
- CIMEC. (2021). Tipos de métodos científicos: ¿Cuáles son? Consultoría Estratégica de Investigación de Mercados. <https://www.cimec.es/metodos-cientificos-diferentes/>
- Córdova Navarro, C. O. (2019). Promoción del marketing y el posicionamiento. UCV-HACER, 8(4).
- Figuerola-Soledispa, M. L., Toala-Bozada, S. P., & Quiñonez-Cercado, M. P. (2020). El marketing mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. Polo del Conocimiento, 5(12), 309–324. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2050>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.
- López, O., et al. (2018). Estrategias de marketing digital por medio de redes sociales en el contexto de las PYMES del Ecuador. CienciAmérica, 7(2), 39–56. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6553438>
- Mendoza-Moreira, M., & Moliner-Velázquez, B. (2022). Efectos de las consultas boca a boca en redes sociales en la compra de cosméticos en Ecuador. Estudios Gerenciales, 38(164), 358–369. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5241>

- Mera-Plaza, C. L., et al. (2022). El marketing digital y las redes sociales para el posicionamiento de las PYMES y el emprendimiento. *Revista Espacios*, 43(3), 27–34. <https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p03>
- Muilema-Chicaiza, S., & Jordán-Vaca, J. (2021). Estrategia de marketing digital enfocada en la reputación online del sector estético Tungurahua - Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 213–228. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.482>
- Procosméticos. (2026). Industria cosmética en Ecuador: gasto por habitante llega a USD 120 anuales. Reportaje de Telemazonas, con datos de Procosméticos y Euromonitor. <https://n9.cl/lmt3o>
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5–39. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko <https://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Yépez-Galarza, G. D., Quimis-Izquierdo, N. C., & Sumba-Bustamante, R. Y. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2045–2069. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2492>